



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Stichting Regionaal Onderwijs Centrum Noordoost-Brabant

Onderzoek bestuur en opleidingen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 2 februari 2024

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij het Koning Willem I College (hierna: KW1C) onderzocht of de sturing door het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs op de opleidingen op orde is en of er sprake is van deugdelijk financieel beheer (zie Onderzoekskader 2021). In het onderzoek is aandacht geweest voor het feit dat KW1C van voor de fusie en ROC De Leijgraaf op 1 januari 2022 bestuurlijk gefuseerd zijn. Op 1 augustus 2022 heeft de instellingsfusie plaatsgevonden. In 2019 heeft er een vierjaarlijks onderzoek plaatsgevonden bij (voormalig) KW1C en in 2021 een compact vierjaarlijks onderzoek bij ROC De Leijgraaf.

Wat gaat goed?

Het bestuur heeft een visie op goed onderwijs en weet wat de student nodig heeft om te kunnen leren. Met het meerjarenplan (routekaart waarin negen programmalijnen onder de drie pijlers) en de vier focusgebieden heeft het bestuur een in de organisatie gedragen onderwijsfilosofie. Om snel en slagvaardig in te kunnen spelen op veranderingen binnen en buiten het onderwijs en om het onderwijs te kunnen verbeteren heeft KW1C veelvuldig overleg met het werkveld en ook met andere stakeholders.

KW1C heeft een viertal regionale communities ingericht waarbinnen onderwijsteams ruimte en verantwoordelijkheid hebben om zelf, binnen centraal gestelde kaders, goed onderwijs te realiseren. Het bestuur heeft daarmee oog voor lokale invulling, waarbij tevens rekening is gehouden met de behoeftes van de arbeidsmarkt. Het bestuur faciliteert dat door middel van de ingerichte Koningspunten, een Omgevingsraad op instellingsniveau, brancheregiocommissies op afdelingsniveau en door de inrichting van de ondersteuning op het terrein van kwaliteitszorg.

We stellen vast dat er sprake is van deugdelijk financieel beheer. Het bestuur kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan de financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen.

Wat kan beter?

Ten aanzien van het studiesucces stellen wij vast dat er bij een aantal opleidingen is te zien dat de onderwijsresultaten dalen en dat de voortijdige uitval stijgt. Het bestuur heeft het in beeld. Het is van belang te analyseren wat de oorzaken zijn van dalende resultaten en de uitval. Zijn deze oorzaken in beeld en weten het bestuur, de

Bestuur: Stichting Regionaal Onderwijs Centrum Noordoost-Brabant

Bestuursnummer: 31069

Brin: 04FO

Onderzoeknummer: 315503

Aantal opleidingen onder bestuur: circa 180

Totaal aantal studenten: circa 17.000 (exclusief vavo, educatie en bbo De Schalm)

afdelingen en de onderwijsteams de goede dingen te doen, dan kunnen teams beter nagaan of de ingezette verbeteringen daadwerkelijk leiden tot een beter studiesucces bij studenten. Daarmee is de pdca-cyclus rond.

De inrichting van de leernetwerken Basisvaardigheden vergt nog aandacht als het gaat om bemensing vanuit de verschillende regio's van KW1C. We hebben geconstateerd dat niet elke regio is vertegenwoordigd.

Ten aanzien van de meerjarenbegroting is het van belang dat KW1C de (financiële) middelen koppelt aan de strategische doelen, de Koers KW1C 2024-2027. Ook de verantwoording over wat bereikt is met de inzet van middelen passend onderwijs kan beter.

Wat moet beter?

De aandacht dient op korte termijn gericht te zijn op het harmoniseren van (de toegankelijkheid van) gegevens, (digitale) systemen en beleidsdocumenten. Het is van belang dat KW1C realtime informatie beschikbaar stelt aan de directies en onderwijsteams ten behoeve van het analyseren van de studierendementen. Het bestuur dient meer aandacht te besteden aan en beter te sturen op een gezamenlijke cultuur. De intern toezichthouder moet zich in het eerstvolgende jaarverslag beter verantwoorden over de doelmatige bestedingen van middelen.

Vervolg

Wij voeren geen vervolgtoezicht uit bij KW1C.

Inhoudsopgave

1.	Opzet van het vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur	8
3.	Reactie van het bestuur	19

1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft van 30 oktober tot en met 22 november 2023 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij KW1C. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: waarborgt het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit van de opleidingen, is er sprake van deugdelijk financieel beheer en heeft het bestuur ambities gericht op de verdere ontwikkeling van de opleidingen?

Context

Op 1 augustus 2021 is het Onderzoekskader 2021 in werking getreden. Uitgangspunt in dit kader is het bestuursgerichte toezicht. Omdat zowel het bestuur als wij geen risico's vermoeden ten aanzien van de kwaliteit van opleidingen zijn er geen risico-onderzoeken uitgevoerd. Ook is er geen opleiding onderzocht die in aanmerking komt voor de waardering Goed. Op basis van onze analyse zagen wij geen aanleiding het onder verantwoordelijkheid van hetzelfde bestuur vallende bbo De Schalm mee te nemen in dit vierjaarlijks onderzoek.

KW1C is op 1 januari 2022 ontstaan uit een bestuurlijke fusie van ROC De Leijgraaf en (voormalig) KW1C. Op 1 augustus 2022 heeft de instellingsfusie plaatsgevonden. Dat houdt in dat wij het vierjaarlijks onderzoek hebben uitgevoerd terwijl de implementatie van de fusie en de integratie van twee voormalig regionale opleidingen centra (roc's) in volle gang is. Feitelijk betekent dit dat we terugkijken naar een instelling die pas een ruim jaar geleden is gefuseerd. De bestuurders van beide voormalige instellingen vormen ook het bestuur van KW1C. Wij zijn vooral ook nagegaan of wij vertrouwen hebben in dit bestuur als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs.

Werkwijze en onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek richt zich op onderstaande standaarden op het niveau van het bestuur.

Standaard	Onderzocht
Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie	
BKA1. Visie, ambities en doelen	•
BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur	•
BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog	•

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen voeren we verificatieactiviteiten uit. Het vierjaarlijks onderzoek bij KW1C hebben we, mede gelet op de context, op maat ingericht en bestaat uit de volgende onderzoeksactiviteiten.

Het onderzoek op bestuursniveau bestond uit gesprekken met het college van bestuur, afdelingsdirecteuren (inclusief Koningsacademie), ondernemingsraad, studentenraad, raad van toezicht, de ondersteunende afdelingen Financiën & Control en Ondersteuning Onderwijs & Examinering en de stafafdeling Bestuursondersteuning. Daarnaast hebben wij gesproken met een afvaardiging van de auditcommissie, een afvaardiging van de drie examencommissies, leernetwerken Basisvaardigheden en een afvaardiging vanuit het programma regionale communities (waarbinnen de inrichting van de Koningspunten plaatsvindt).

Naast het onderzoek op bestuursniveau hebben we verificatieactiviteiten uitgevoerd in het onderwijs om een beeld te krijgen van de werking en effectiviteit van de sturing door het bestuur. Dit hebben we gedaan aan de hand van het verificatieonderwerp aansluiting van het onderwijs met de (regionale) arbeidsmarkt. De kwaliteit van het onderwijs hebben we geverifieerd door gesprekken met onder andere studenten, docenten/onderwijsteams, onderwijsmanagers en afdelingsdirecteuren, als ook met vertegenwoordigers van het regionale bedrijfsleven en instellingen. Ook hebben we bedrijven en instellingen, waar onderwijsactiviteiten plaatsvinden, bezocht. Het uitgangspunt daarbij was de inrichting van KW1C in een viertal regionale communities waar het onderwijs en het werkveld samenkomen. We hebben locaties in deze vier regio's, te weten Land van Cuijk, Meierijstad, Oss en 's-Hertogenbosch, bezocht waarbij het onderzoek zich richtte op de sectoren Zorg en Techniek.

In de gesprekken ging het onder meer over de onderwijskwaliteit en het financieel beheer. Bij de inrichting van de verificatieactiviteiten hebben we onderzocht wat de sturing van het bestuur is en wat mogelijke effecten van het beleid zijn op de onderwijskwaliteit. Tegelijkertijd zijn we tijdens dit vierjaarlijks onderzoek nagegaan hoe de integratie en implementatie van de fusie verloopt en wat de ontwikkelingen zijn als het gaat om de onderwijsresultaten en het voortijdig schoolverlaten (vsv). De verificatieactiviteiten droegen bij aan het kwaliteitsoordeel op bestuursniveau en we gingen daarmee tevens na of het beeld van het bestuur overeenkomt met ons beeld. Ook was de vraag of de werking en effectiviteit van de sturing van het bestuur doorwerkt in de organisatie. We hebben ook gekeken naar de sturing op het financieel beheer en of de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag voldoet aan de wettelijke vereisten.

Ten behoeve van het onderzoek hebben we verschillende (beleids)documenten onderzocht zoals het Jaarverslag 2022, Koers KW1C 2024-2027, begroting 2023, meerjarenbegroting 2023-2027, Kaderbrief/begroting 2024, auditjaarverslag 2022-2023,

Kwaliteitszorgsysteem Studiejaar 2022-2023 en het Rapport van de instellingsdialoog (Kwaliteitsnetwerk, 1 september 2023). Op afdelings- en teamniveau hebben we Zelfevaluatie 2023, Verbeterplannen, Teamplannen 2023-2024, Afdelingsplannen 2023-2024 en recente analyses van studierendementen onderzocht. Tijdens het onderzoek hebben we geen reden gezien meer toezichtsactiviteiten uit te voeren.

Basisvaardigheden

Om beter zicht te krijgen op het onderwijs in de basisvaardigheden heeft de Inspectie van het Onderwijs basisvaardigheden voor de komende jaren als speerpunt aangemerkt voor alle onderwijssectoren. We hebben gesproken met de leernetwerken Basisvaardigheden en tijdens de verificatieactiviteiten hebben we eveneens de basisvaardigheden betrokken. Ook hebben we verschillende beleidsdocumenten over de basisvaardigheden betrokken bij het onderzoek. De bevindingen van het onderzoek naar de basisvaardigheden staan in een aparte paragraaf in hoofdstuk 2.1.

Overige wettelijke vereisten

Deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader 2021). Er was geen aanleiding om overige wettelijke vereisten te onderzoeken.

Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. Er waren geen signalen over KW1C en de opleidingen bij ons binnengekomen die gevolgen hadden voor dit onderzoek.

Leeswijzer

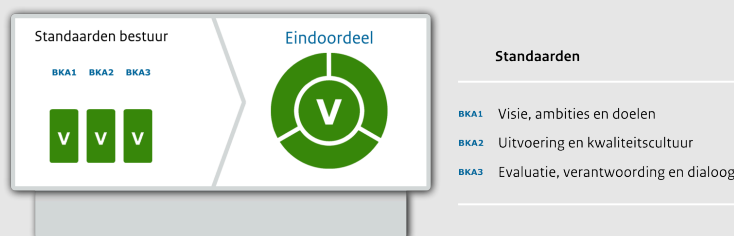
In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie en wordt nader ingegaan op de verificatieactiviteiten. Ook zijn daar de afspraken over het vervolgtoezicht opgenomen. In hoofdstuk 3 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

2 . Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau.

Samenvattend oordeel

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het eindoordeel is op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden.



We beoordelen de kwaliteit van de Besturing, kwaliteitszorg en ambitie van KW1C als Voldoende. Het bestuur heeft een duidelijke visie op goed onderwijs en heeft deze passend vertaald naar ambities, doelen en beleid. Het bestuur heeft zicht op zowel de behoeften van de studenten als die van het (regionale) bedrijfsleven. De behoeften van de studenten, inrichting van het onderwijs en de behoefte van de arbeidsmarkt zijn op elkaar afgestemd.

Ten behoeve van extra begeleiding en ondersteuning van studenten is een Expertisecentrum ingericht. Het centrum geeft advies, verzorgt scholing op maat en investeert in deskundigheidsbevordering.

Om de kwaliteit van het onderwijs te realiseren en te verbeteren bepaalt het bestuur in de Koers KW1C 2024-2027 (Routekaart, meerjarenplan) de strategische richting aan de hand van de pijlers Kansrijk KW1C, Verbindend KW1C en Bewust KW1C. Deze pijlers zijn geconcretiseerd in negen programmalijnen. Binnen de vier focusgebieden Onderwijsinhoud en -kwaliteit, Examinering, Begeleiding & BPV en Kwaliteitszorg & Professionalisering worden centrale kaders voor de onderwijsteams bepaald. De pijlers, focusgebieden en programmalijnen zijn zichtbaar terug te vinden in de afdelings- en teamplannen.

Voor de aansluiting van het onderwijs met de arbeidsmarkt heeft KW1C een viertal regionale communities waar ondernemers, overheid en onderwijs samen komen, samenwerken en onderzoek verrichten. Vanuit de visie op leren zet het KW1C in op modulering en flexibilisering. De Koningsacademie zet in op trajecten in het kader

van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), waaronder maatwerktrajecten, in afstemming met het werkveld. Zo speelt KW1C in op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en in de maatschappij.

Omdat het integratie- en implementatieproces na de fusie nog loopt, beseft het bestuur dat de plan-do-check-act (pdca) cyclus nog niet (helemaal) 'rond' is. Dat vergt nog enige tijd. Wij hebben vertrouwen in het voltooiën van de pdca-cyclus. We zien dit onder andere terug in het navolgende.

Wij hebben geconstateerd dat het bestuur van KW1C in de transitiefase gericht is op het op orde houden van de basiskwaliteit van het onderwijs. Binnen gestelde kaders ervaren de onderwijsteams veel ruimte om eigen invulling te geven aan de inrichting van het onderwijs en om de uitgezette koers naar eigen inzicht in te vullen. De aandacht gaat eveneens uit naar het welbevinden van de studenten en ook naar een goede relatie met het werkveld. Juist gelet op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt wil het KW1C tegemoet komen aan de behoefte van de studenten en de vraag van bedrijven in de omgeving.

Het stelsel van kwaliteitszorg is zodanig ingericht dat dit bijdraagt aan het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs. KW1C evalueert, brengt studierendementen in beeld en stelt verbeterplannen op. Het KW1C neemt deel aan de Proeftuinen waarin instellingen experimenteren met het Referentiewaardenmodel van het Kwaliteitsnetwerk MBO. KW1C participeert daarnaast in de pilot Kwaliteitszorg & Ambitie. In het voorjaar 2023 heeft er een Instellingsdialoog (rapport van 1 september 2023) door het Kwaliteitsnetwerk plaatsgevonden. Ook worden audits uitgevoerd binnen KW1C.

Daarnaast hebben wij gezien dat het bestuur ervoor zorgt dat er een transparante en open cultuur is waardoor eenieder zichtbaar bijdraagt aan het realiseren van de gestelde doelen en ambities. We stellen vast dat de door het bestuur beschikbaar gestelde (financiële) middelen het mogelijk maken dat gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden. Met in- en externe belanghebbenden voert het bestuur een actieve dialoog over de visie en de kwaliteit van het onderwijs, zo hebben wij geconstateerd.

De aandacht dient op korte termijn gericht te zijn op het harmoniseren van (de toegankelijkheid van) gegevens, (digitale) systemen en beleidsdocumenten. Ook de gezamenlijke cultuur verdient aandacht. Daarnaast is het van belang taken en verantwoordelijkheden af te stemmen tussen onderwijsafdelingen en staf- en ondersteunende afdelingen.

Ten aanzien van het studiesucces kan worden vastgesteld dat bij een aantal opleidingen de onderwijsresultaten dalen en dat de voortijdige uitval stijgt. Het is van belang dit te monitoren en te analyseren wat de oorzaken zijn van dalende resultaten en de uitval. Zijn deze oorzaken in beeld en weten het bestuur, de afdelingen en de

onderwijsteams de goede dingen te doen, dan kunnen teams beter nagaan of de ingezette verbeteringen daadwerkelijk leiden tot een beter studiesucces bij studenten.

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op het voorafgaande. De resultaten van ons onderzoek komen in belangrijke mate overeen met het beeld dat het bestuur heeft.

2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. Vervolgens geven we een toelichting op deze oordelen. Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven dragen de verificatieactiviteiten bij aan het oordeel op bestuursniveau.

BESTURING, KWALITEITSZORG EN AMBITIE	O	V	G
BKA1 Visie, ambities en doelen		●	
BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur		●	
BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog		●	

BKA1. Visie, ambities en doelen: duidelijke koers op goed onderwijs

Wij beoordelen deze standaard als Voldoende. Het bestuur heeft een visie op goed onderwijs en de besturing daarvan. Daartoe heeft het ambities en doelen gesteld om deze te realiseren.

Gelet op de beschreven context van KW1C en dat de integratie en implementatie van de fusie in volle gang is hebben wij geconstateerd dat het bestuur vanuit de ingezette koers en de besturingsfilosofie in dialoog gaat met studenten, afdelingsdirecteuren en onderwijsteams. Daar, en met het werkveld in de regio, wordt het gesprek gevoerd over wat er nodig is om de student succesvol naar de arbeidsmarkt of een vervolgstudie te begeleiden. Daarnaast is er met regelmaat een bilateraal overleg van de afdelingsdirecteuren met één van de bestuurders. Wij stellen vast dat er draagvlak en vertrouwen is in het bestuur van KW1C om te sturen op de kwaliteit van het onderwijs. Thema's die in- en extern besproken worden zijn onder andere de ondersteuning en begeleiding van studenten, de actualiteit van het opleidingsprogramma, de examinering en de relatie met het werkveld. Dit vanuit de eerder omschreven meerjarenplan 2024-2027, besturingsfilosofie, de pijlers en programmalijnen van KW1C. In de regio Land van Cuijk heeft het bestuur onlangs een verkenning over de aansluiting van het onderwijsaanbod op de regionale vraag van het bedrijfsleven en de zorginstellingen laten uitvoeren. In het navolgende wordt het voorafgaande onderbouwd en uitgediept.

Ten eerste heeft het bestuur een visie op onderwijs. KW1C heeft deze visie beschreven in het meerjarenplan KW1C 2024-2027 (routekaart). De daarin opgenomen pijlers, focusgebieden en programmalijnen zijn

nader uitgewerkt in de afdelings- en teamplannen. Deze visie wordt ook besproken met de stakeholders in de regio. KW1C geeft aan hoe ze in haar ambities, doelen en beleid de studenten, afdelingsdirecteuren, de opleidingsteams, de ondersteunende diensten en het werkveld betreft. We hebben gezien en gehoord dat de onlangs gerealiseerde fusie kansen, mogelijkheden en uitdagingen biedt en men ervaart in zijn algemeenheid dat het bestuur zichtbaar is en naar betrokkenen, teams en studenten luistert. Er is draagvlak, betrokkenheid en bevlogenheid in en ook buiten de organisatie.

Ten tweede hebben de onderwijsteams binnen centraal gestelde kaders de ruimte om het onderwijs naar eigen inzicht in te richten en de kwaliteit daarvan continue te verbeteren, een en ander vanuit de visie Teams aan Zet. Dat geldt voor de modulering, flexibilisering en inrichting van onderwijsprogramma's als ook voor de wijze waarop onderwijsteams en afdelingen samenwerken met het bedrijfsleven en de zorginstellingen. Zo werkt de regio 's-Hertogenbosch onder andere in de zorgopleidingen met Praktijk Gestuurd Leren (PGL). In Oss is een structuur in samenwerking en afstemming ingericht waarbij de dag begint met een opstart door de studieloopbaanbegeleider (slb'er). Ten behoeve van de aansluiting met de arbeidsmarkt heeft KW1C de eerder genoemde regionale communities ingericht. Het bestuur heeft aandacht voor de eigenheid van de verschillende regio's en omgevingsfactoren daarvan. Dat komt tot uitdrukking in de besturingsfilosofie. Er wordt samengewerkt met aanwezige scholen voor funderend onderwijs in de regio als ook met instellingen in aanpalende regio's. Met het funderend onderwijs wordt vooral ook besproken hoe de voorlichting en het geven van een juist beroepsbeeld beter kan. Daarmee wil KW1C voorkomen dat te veel studenten de instelling voortijdig verlaten. Elke regionale community heeft een directeur die zich bezig houdt met netwerken en zorgen voor verbinding tussen onderwijs en werkveld in de regio. Deze directeuren hebben geen hiërarchische verhouding met de afdelingsdirecteuren.

Ten derde wordt er ten behoeve van het vergroten van modulering en flexibilisering van het onderwijs intensief samengewerkt met het werkveld in de omgeving. Naast de Omgevingsraad op instellingsniveau heeft elke onderwijsafdeling een brancheregiocommissie (op regionaal niveau). Daarin komen verschillende groepen van bedrijven en instellingen uit de regio bijeen met als doel om het onderwijs beter te laten aansluiten op de behoefte van het werkveld (co-creatie). De samenwerking geschiedt zowel vanuit het reguliere onderwijs alsook door de Koningsacademie. De laatste biedt maatwerktrajecten aan voor bedrijven en instellingen die veelal plaatsvinden binnen bedrijven en instellingen. Nadrukkelijk merken wij hier op dat docenten die daarvoor worden ingezet in dienst zijn van het KW1C. Dit vraagt overigens wel aandacht voor het spanningsveld of er in deze tijd voldoende gekwalificeerde docenten (te krijgen) zijn. Ook in het kader

van LLO worden samen met het werkveld onderwijsprogramma's heringericht en modulaire onderwijsroutes ontworpen. In de ogen van het bestuur ontwikkelt LLO zich minder hard dan gewenst; dat vraagt tijd. In het kader van versnelling binnen de opleiding en verbreding van opleidingen met andere vakken en naar andere opleidingen zijn er voor studenten specifieke programma's zoals Het Talent Atelier, waarin studenten van verschillende opleidingen samenwerken aan opdrachten van het bedrijfsleven, en (in de regio Oss) Lefgozers. Voor studenten die het nodig hebben of willen is er bijles mogelijk.

Ten vierde hebben we gezien dat de examenprocessen en de examenorganisatie van beide voormalige instellingen opnieuw zijn ingericht. De nieuwe examencommissies zijn in positie en er is veel aandacht voor het onderscheid tussen zorgen en borgen en voor de onafhankelijkheid van examinatoren tijdens proeves en examens. Zowel voor examinering in de instelling als in de bedrijven. Daarnaast is er oog voor de relatie en samenwerking met examenbureaus en onderwijsteams. De kwaliteit van examinering is tijdens het implementatieproces niet in het geding. Een onderwerp van gesprek tussen het onderwijs en examinering is het flexibeler kunnen examineren zodat examendruk niet op het eind van een schooljaar plaatsvindt en meer past bij het flexibiliseren van het onderwijs. De examencommissies vinden zelf dat ze tijdens de transitiefase nog verder moeten bouwen. Vooral ook als het gaat om het vinden van externe deskundigheid. Er is een wekelijks overleg met de ondersteunende afdeling Ondersteuning Onderwijs & Examinering.

Ten vijfde hebben we gezien dat het systeem van kwaliteitsborging wordt ingericht op een manier dat past bij de besturingsfilosofie. Via de lijnorganisatie is er een heldere pdca-cyclus, monitoring en verantwoording op alle niveaus. De onderwijsteams evalueren waarbij het onderzoekskader van de Inspectie wordt gehanteerd. Ook zijn er per team analyses op de studierendementen. Uit de zelfevaluaties komen verbeterplannen en -acties. De verbeteracties worden opgenomen in het teamplan en afdelingsplan. We hebben gezien dat de vaststelling van afdelingsplannen en teamplannen op verschillende wijzen plaatsvindt. In het ene geval is er eerst een afdelingsplan waaruit de verschillende teamplannen voortvloeien; in het andere geval wordt het afdelingsplan gevuld door de verschillende teamplannen. We constateren dat het een organische invulling is. Er vinden risicogerichte audits plaats. Waar nodig wordt er naar aanleiding van de audit een taskforce ingezet om de kwaliteit te verbeteren. We hebben in het auditjaarsverslag 2022-2023 geconstateerd dat een aantal onderwerpen bij diverse opleidingen voor verbetering vatbaar zijn. Tevens hebben wij gezien, ook uit diverse documenten, dat de kwaliteitscultuur de nodige aandacht behoeft. Het is de wens dat per afdeling elk jaar een opleiding – niet alleen risicogericht – wordt geaudit, dat er meer thematische audits plaatsvinden en dat een afdeling of team op verzoek een audit kan laten uitvoeren. Daarnaast participeert KW1C in de Instellingsdialoog

en de Proeftuinen van het Kwaliteitsnetwerk (Referentiewaardenmodel). Ook in de Instellingsdialoog is aandacht voor de pdca-cyclus opgenomen.

Ten zesde zien we dat de monitoring van het stelsel van kwaliteit langs drie lijnen loopt. De eerste lijn zijn de onderwijsmanagers en de afdelingsdirecteuren, de tweede lijn is de ondersteuning en begeleiding door de ondersteunende afdelingen Ondersteuning Onderwijs & Examinering en HR en de derde lijn is het Kwaliteitsauditteam. In het drie-lijnenoverleg vindt afstemming plaats. Zij zijn samen verantwoordelijk voor het functioneren van het kwaliteitszorgstelsel. De afdelingen hebben de vrijheid om een beleidsadviseur aan te stellen. Elk onderwijsteam heeft op elk focusgebied een 'kartrekker'; binnen elk managementteam van de onderwijsafdelingen zijn de focusgebieden verdeeld over de portefeuilles van de leden van het managementteam.

Ten aanzien van de financiële en cijfermatige sturing constateren wij dat het bestuur zicht heeft op de ontwikkeling van de studentaantallen en de daarmee samenhangende bekostiging. De teams en afdelingen beschikken over verschillende informatiebronnen zoals onderwijsresultaten, vsv-cijfers en resultaten van tevredenheidsonderzoeken. Ook de raad van toezicht ontvangt een verantwoordingsrapportage. We hebben nog wel het volgende aandachtspunt. Gelet op het feit dat KW1C zich midden in de implementatiefase van de fusie bevindt zijn gegevens en informatie op verschillende plekken te vinden en herleidbaar. Dat houdt in dat er enige tijd overheen gaat voordat de teams over die informatie beschikken. Er is behoefte aan snelle harmonisatie van realtime informatie en gegevens zodat hier beter op gestuurd kan worden. Het gebruik en effect van de informatiebronnen kan aan kracht winnen door deze in samenhang te analyseren en een inhoudelijke dialoog te voeren over het verklaren van de gegevens en de diversiteit aan factoren die invloed hebben op het studiesucces van de student. Tot slot merken wij hier nog op dat het wel van belang is dat het bestuur – zoals zij zelf al aangaf – in de meerjarenbegroting financiële middelen aan de strategische doelen koppelt. Zodoende wordt inzichtelijk of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om de strategische doelen te kunnen bereiken. Wij vragen het bestuur om hier in de volgende jaarverslagen meer aandacht aan te besteden.

BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur: open en transparante communicatie

Deze standaard beoordelen we als Voldoende. De wijze van besturen door het bestuur draagt bij aan een transparante, integere en open kwaliteitscultuur. De open communicatie draagt eveneens zichtbaar bij aan het realiseren van de gestelde doelen en ambities. De onderbouwing hiervan luidt als volgt.

Ten eerste stimuleert en faciliteert het bestuur alle teams, onder

andere door middel van het uitgangspunt Teams aan Zet, en ook de ondersteunende afdelingen om initiatieven en verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van het onderwijs. Tijdens het onderzoek hebben wij dat gezien en ervaren. Het effect is dat medewerkers werken in lijn met de door het bestuur uitgezette koers en meerjarenplan. Betrokkenen mogen en kunnen elkaar aanspreken op afspraken. Ook hebben we gezien dat het bestuur professionele ontwikkeling stimuleert; ze neemt afstand waar het kan. Het bestuur bevordert een op samenwerken, leren en verbeteren gerichte cultuur, zodat de integratie en implementatie van de fusie gerealiseerd kan worden. Het onderwijskundig leiderschap is verankerd omdat tijdens het fusieproces op het niveau van de onderwijsteams nauwelijks iets is gewijzigd. Op het niveau van de afdelingsdirecteuren is wel het een en ander veranderd; dat heeft een positieve invloed op het onderwijskundig leiderschap. Door de portefeuilles van de regionale communities bij afdelingsdirecteuren te beleggen wordt er meer focus aangebracht op de invulling en uitvoering van het beleid over de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

Eigenaarschap en taakvolwassenheid zijn belangrijke waarden voor KW1C. Een duidelijk voorbeeld van de manier waarop het bestuur deze waarden inzet is zichtbaar bij de totstandkoming van de routekaart, de pijlers, focusgebieden en programmalijnen. Daartoe is het bestuur een dialoog, onder andere door middel van koersdagen, student- en medewerkerslunches, aangegaan met studenten, onderwijsteams, afdelingsdirecteuren en andere stakeholders van binnen en buiten de organisatie. Het werkveld is hierbij nadrukkelijk betrokken. Op deze wijze is gebruik gemaakt van hun expertise en dat heeft geleid tot een breed draagvlak voor de uitgezette koers. Ook tijdens het implementatieproces werkt KW1C samen met (collega-)instellingen, organisaties en bedrijven in de omgeving en het stemt het aanbod van opleidingen af op de ontwikkelingen in het werkveld en op de behoeftes van studenten. Zo heeft de eerdere genoemde verkenning in het Land van Cuijk geleid tot een aantal aanbevelingen en een SWOT-analyse die benut zullen worden.

Ten tweede komt de wijze van sturing van het bestuur naar voren in de manier van communiceren met alle betrokkenen. Wij hebben ervaren dat er binnen alle geledingen bewustzijn, enthousiasme en daadkracht is om de kwaliteit van de opleidingen gericht(er) te blijven verbeteren. Zo voert het bestuur verantwoordingsgesprekken met directeuren volgens een vaste cyclus, mede aan de hand van de afdelingsplannen en de studierendementen. Het bestuur gaat ook in gesprek met de onderwijsteams. Wel constateren we dat het bestuur niet overal even zichtbaar is. De aard van de gesprekken met de onderwijsteams is vooral faciliterend; wat hebben de teams nodig om verder te komen met het verbeteren van het onderwijs en dat de uitvoering en de kwaliteit in overeenstemming is met het beleid zodat de gestelde doelen worden bereikt. Daarbij is het wel van belang dat er goed zicht is op de onderliggende oorzaken van dalende

studentaantallen, studieresultaten en een stijgende uitval. Na gedegen analyses zijn gerichte verbeteracties (beter) inzetbaar.

Ten derde geeft de raad van toezicht, (deels) een samenvoeging van de beide raden van de voormalige instellingen, onafhankelijk en deugdelijk invulling aan zijn taak en wordt daarin gefaciliteerd door het bestuur. We constateren dat de raad van toezicht goed geïnformeerd is over ontwikkelingen, mede doordat zij ook zelf bezoeken in de instelling uitvoert en periodiek met zowel de ondernemingsraad als de studentenraad in gesprek gaat. De raad van toezicht ontvangt verantwoordingsrapportages die mede als basis dienen voor de gesprekken met het bestuur.

Ook hebben we gezien dat het bestuur zorg draagt voor een goed functionerende ondernemingsraad en studentenraad. De scheiding van verantwoordelijkheden is helder en de onderscheiden rollen zijn voor alle betrokkenen duidelijk. We constateren een functionele tegenspraak in de eigen organisatie. Het is van belang dat het bestuur continu in verbinding staat met de ondernemingsraad als het gaat om issues als werkdruk en personeelsbeleid. Ten aanzien van de studentenraad kan het bestuur (meer) aandacht besteden aan de vertegenwoordiging en betrokkenheid vanuit alle afdelingen en of regionale communities. Voor wat betreft de relatie met het bestuur merkt de studentenraad op dat deze goed is; wel zou zij meer betrokken willen worden bij inhoudelijke diepgang op de visie en het beleid van het onderwijs. De studentenraad vraagt meer inhoudelijke aandacht van de afdelingsdirecteuren met name als het gaat om publiciteitsacties ten behoeve van het werven van meer leden.

Het eerste aandachtspunt is dat we tijdens de onderzoeksdagen constateerden dat er nog wel veel wordt gesproken over terminologie die voorkomt uit de beide voormalige fusiepartners. Ook hebben wij geconstateerd dat er nog niet overal sprake is van olievlekwerking tussen de verschillende onderwijsteams in de verschillende regio's. Het bestuur kan meer investeren in het samenwerken, het van elkaar leren, hetgeen overigens uiteraard niet betekent dat overal het onderwijs op dezelfde wijze moet worden uitgevoerd. Wel kan worden geleerd van elkaars werkwijzen door meer onderwijsteams en medewerkers/docenten te laten samenwerken, over de verschillende regio's heen. Het bestuur kan daarnaast meer aandacht besteden aan en beter sturen op wat dat betekent voor de medewerkers als het gaat om het ontstaan van een gezamenlijke cultuur. Een voortzetting van de koersdagen en zichtbaar de onderwijsteams bezoeken kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Een tweede aandachtspunt is het volgende waarbij het vooral gaat om het ophalen van feedback bij en communicatie met studenten. Afdelingen en onderwijsteams beogen met studentenarena's dan wel studentenpanels feedback op te halen bij studenten. We hebben tijdens gesprekken met studenten geconstateerd dat dit niet overal bekend is. Wel kennen ze feedbackmomenten in de lessen en het

invullen van vragenlijsten. Voor vragen gaan studenten vooral naar de mentor, onderwijsbegeleider of de begeleider op de werkplek, waarover ze overigens in het algemeen tevreden zijn. Ook wordt soms het hebben van een klassevertegenwoordiger benoemd. Studenten bij de PGL-zorgopleidingen in 's-Hertogenbosch hebben een schoolcoach. Met studenten zou besproken kunnen worden of dit elk jaar een andere of elk jaar eenzelfde moet zijn. Van verschillende studenten in de regio Meierijstad begrepen we dat als zij vastlopen in een bepaald project er geen oplossingen voor handen zijn. We vragen het bestuur aandacht voor een betere communicatie hierover. Studenten zijn overigens tevreden over veiligheid en schoolklimaat binnen KW1C. Ten aanzien van studiebenodigdheden merken zij nog op dat er een goede balans moet zijn tussen digitalisering en boeken en dat er onnodige kosten zijn voor wat betreft licenties die door verloop niet meer bruikbaar zijn en aangeschafte boeken die niet worden gebruikt.

In het kader van ontmoeten hebben de vier regio's Koningspunten ingericht waar studenten, medewerkers en werkveld samenkomen. Ook kunnen zij daar terecht voor verschillende soorten van ondersteuning/service. Het Talent Atelier werkt nauw samen met het Koningspunt.

Tot slot hebben wij het beeld dat de beschikbare financiële middelen bijdragen aan de realisatie van de gestelde doelen. Het bestuur is zich bewust van de verwachte daling van het aantal studenten door demografische factoren. Het bestuur stuurt op effectief financieel beheer zodat de continuïteit van het onderwijs gewaarborgd is en de bekostiging rechtmatig verkregen wordt. Wel dient KW1C de verschillende ict-systemen te integreren, deze sluiten nog niet naadloos aan. Dat geldt ook voor de systemen voor studenten en medewerkers. Er is snel behoefte aan gedegen realtime informatie bij de onderwijsteams.

BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog: vertrouwen in voltooiën van de pdca-cyclus

Deze standaard beoordelen we als Voldoende. De opbrengsten van de in- en externe dialoog van beide voormalige instellingen dragen bij aan de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs en de sturing daarop, zo stellen wij vast. We zien geen aanleiding te veronderstellen dat dat tijdens de integratie en implementatie van het fusietraject anders zal zijn. Wij hebben er vertrouwen in dat het bestuur evalueert en analyseert of het de gestelde doelen zoals vastgelegd in het meerjarenplan 2024-2027 (routekaart) realiseert en zich hierover verantwoordt. Het bestuur betreft bij evaluaties en mogelijke bijstellingen van beleid vele in- en externe belanghebbenden zoals eerder beschreven. Gelet op de fase van integratie waarin KW1C verkeert is het logisch dat de pdca-cyclus – zowel op instellings- als op opleidingsniveau – rond gemaakt moet worden. De aandacht dient daarbij uit te gaan naar de act-fase: het vertalen van de

evaluatie resultaten in de bijstelling van de doelen.

We hebben gezien dat het bestuur naar aanleiding van de in- en externe dialoog en evaluaties het onderwijsbeleid en de doelen en ambities, door middel van de pijlers, focusgebieden en programmalijnen, voor de regio heeft vastgesteld. Vele actoren hebben daar een rol in. Daarbij maakt het bestuur ook gebruik van in- en externe informatiebronnen en het werkveld. Naast deze informatie betreft het bestuur bij de evaluatie van beleid ook interne en externe deskundigen, zoals de interne audits, het Kwaliteitsnetwerk, de Instellingsdialoog en de Proeftuinen in het kader van het Referentiewaardenmodel.

We zien dat het bestuur in alle lagen van de organisatie, het interne toezicht en de medezeggenschap inzicht geeft in de effectiviteit van besturing en de uitvoering van het beleid. Een aantal onderwerpen verdienen de aandacht van het bestuur.

Ten eerste is bij een aantal opleidingen een dalende trend van de onderwijsresultaten en een stijging van voortijdige uitval zichtbaar. De evaluatie en de verantwoording over de analyses van oorzaken kunnen beter.

Ten tweede dient er nog te veel informatie bij elkaar 'geschraapt' te worden. Dat zal zichtbaar beter gaan als ict-systemen in elkaar gevlochten zijn en er voor de onderwijsteams realtime informatie beschikbaar is op basis waarvan zij direct kunnen anticiperen. Als oorzaken van de trends duidelijker zijn kunnen gerichtere en concretere verbeteracties worden ingezet.

Vanuit financieel oogpunt merken wij op dat het jaarverslag, de begroting en de meerjarenbegroting, mede vanwege de fusie, onder hoge druk tot stand zijn gekomen.

In het jaarverslag is opgenomen over wat de instelling doet in het kader van passend onderwijs. De verantwoording over de inzet van middelen, wat bereikt is en wat het effect is geweest van het uitgevoerde beleid kan beter. Wij hebben er vertrouwen in dat het bestuur en de intern toezichthouder het proces van evaluatie en verantwoording op een juiste wijze zullen voortzetten en dat zij een toelichting op de doelmatige besteding van middelen in het eerstvolgende jaarverslag opnemen.

Basisvaardigheden

Het bestuur van KW1C investeert in de versterking van de basisvaardigheden. Persoonlijke en maatschappelijke vorming van studenten staat centraal. Eerder is al vastgesteld dat KW1C daartoe leernetwerken Basisvaardigheden heeft ingericht. De deelnemers in die netwerken hebben extra tijd en ruimte gekregen om de inzet op de basisvaardigheden te vergroten. Ze worden daarbij ondersteund door de ondersteunende afdeling Ondersteuning Onderwijs & Examinering. Er is een uitvoeringsnotitie 'Leernetwerken Nederlands, rekenen, burgerschap en moderne vreemde talen'. Ook is er een 'Visie op

burgerschap' en 'Beleid taal en rekenen'. Deze notities geven richting aan hoe de teams vorm kunnen geven aan het onderwijs voor de verschillende basisvaardigheden. Implementatie dient nog verder uitgerold te worden.

De inrichting van de leernetwerken vergt nog aandacht als het gaat om bemensing vanuit de verschillende regio's van KW1C. We hebben geconstateerd dat niet elke regio is vertegenwoordigd, de leernetwerken zijn niet overal zichtbaar en worden niet overal herkend in de organisatie.

De basisvaardigheden worden zowel vakgericht als klassikaal ingericht. Voorbeelden voor vakgericht rekenen zijn technisch en medisch rekenen en voor Nederlands als het gaat om verslagen maken en rapporteren tijdens het onderwijs in de opleidingen. Voor wat betreft burgerschap hebben we gezien dat er wordt ingespeeld op de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de verkiezingen en de huidige ontwikkelingen in de wereld. Tegelijkertijd hebben we gezien dat taal en rekenen voor de meer taakvolwassen student een kwestie is van 'snel afronden'. Wellicht is hier een aanvullend onderwijsaanbod voor de studenten een meerwaarde.

Vanwege de recente fusie is de evaluatie en analyse van het beleid nog niet volledig uitgevoerd. Op basis van gedegen evaluaties en analyses kun je concrete(re) doelstellingen formuleren over wat KW1C wil bereiken met basisvaardigheden.

2.2. Afspraken over vervolgtoezicht

We wijken bij KW1C voor het vervolgtoezicht niet af van de reguliere termijn van vier jaar. Voor elke onderwijsinstelling geldt dat de jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse en/of urgente signalen aanleiding kunnen geven tot vervolgtoezicht.

3. Reactie van het bestuur

Het vierjaarlijks onderzoek heeft geleid tot een helder en goed leesbaar rapport. We zijn trots op de behaalde resultaten en het geeft inspiratie en energie om door te gaan op de ingeslagen weg. De bevindingen en resultaten bieden een goed vertrekpunt om het ingezette kwaliteitsbeleid, in afstemming met de interne en externe stakeholders, verder te versterken. Daarbij onderscheiden we de volgende aandachtsgebieden:

- voortzetting van de strategische koers zoals vastgelegd in de Routekaart KW1C 2024-2027 in een sterke verbinding met de omgeving vanuit de vier regionale communities;
- verankering van die strategische koers in een meerjarenbegroting door financiële middelen te koppelen aan de strategische doelen;
- doorontwikkeling van teams (aan zet) naar een groeiende taakvolwassenheid met daarbij passende centrale kaders;
- harmonisatie en optimalisatie van (integraal) beleid, processen en systemen;
- ontsluiting van realtime betrouwbare managementinformatie zodat na analyse kan worden bijgestuurd op instellings-, afdelings- en teamniveau met specifieke aandacht voor het verhogen van het studiesucces en het terugdringen van het voortijdig schoolverlaten;
- sturing op één gezamenlijke cultuur waarbinnen met en van elkaar geleerd wordt;
- een betere verantwoording over de doelmatige bestedingen van middelen in het eerstvolgende jaarverslag.

Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2730, 3500 GS Utrecht
T-algemeen 088 6696000
T-loket (voor vragen) 088 6696060

